не только государственные, но и частные компании. Данные международные санкции, не являющиеся законными по международному праву, оказали давление на различные сектора экономики РФ, включая финансы, авиацию и металлургию. ЕС ввел большое количество международных санкций, которые охватывают физические и юридические лица, а также ограничивают ввоз и вывоз товаров. США, в свою очередь, наложили международные санкции, влияющие на финансовый и промышленный сектора, затрудняя ведение торговли и проведение финансовых операций. Япония, Великобритания и другие страны также поддержали эти международные санкции, ограничив торговлю и финансовые потоки с РФ. Ответом РФ послужили меры импортозамещения продукции, которые направлены на развитие отечественного производства и снижение зависимости от импортных поставок. В рамках такой политики были активно использованы инструменты ТТР для поддержки национальных производителей.

Литература

1. Официальный сайт Минфин России. [Электронный ресурс] – Режим доступа – https://minfin.gov.ru/ru/document/

2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. [Электронный ресурс] – Режим доступа – http://government.ru/docs/43945/

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ЯДРО СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

А.Э. Курзянков
Науч. рук.: О.Р. Жаворонкова
г. Симферополь, Россия
Крымский Федеральный Университет имени В.И. Вернадского

Аннотация. *В данной статье рассматривается важность модели компетенций как фундамента для построения качественной системы управления талантами в банковской сфере. Актуализированы компетенции необходимые для определения талантливого управленца. В работе представлена классификация ключевых управленческий компетенций, а также сравнительный анализ крупнейших отечественных банков, что позволяет сделать вывод о преимуществах и недостатках различных подходов к их построению и внедрению.*

Ключевые слова: *модель компетенций, управление талантами, банковская сфера, управленческие кадры, руководитель.*

THE COMPETENCE MODEL AS THE CORE OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE BANKING SECTOR

A.E. Kurzyankov
Sc. supervisor: O.R. Zhavoronkova
Simferopol, Russia
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

Annotation. *This article examines the importance of the competence model as a foundation for building a high-quality talent management system in the banking sector. The competencies necessary to identify a talented manager have been updated. The paper presents a classification of key management competencies, as well as a comparative analysis of the largest domestic banks, which allows us to conclude about the advantages and disadvantages of various approaches to their construction and implementation.*

Keywords: *competence model, talent management, banking sector, managerial personnel, head.*

Модель компетенций в системе управления талантами банков в современное время обуславливается комплексом внешних и внутренних вызовов, с которыми сталкивается финансовая отрасль. Экономическое положение государств требует от вышестоящих

руководителей быстрой адаптации в условиях нестабильности, принятие сложных и ответственных решений. Модель компетенций кардинально меняет свой облик трансформируясь от традиционных требований к управленческим кадрам, делая системных подход к их оценке и развития не просто преимуществом, а стратегической необходимостью.

Жесткая конкуренция в банковском секторе переживает эпоху высокой борьбы за клиента, разновидность банковских услуг и продуктов подстраивается под общие требования клиентов, банки в свою очередь предлагают даже те условия, которые могут быть не выгодны самой компании, обуславливая это дальнейшей выгодой от удержания клиентов. Такие вызовы требуют от руководителя не просто понимания технологии работы с клиентами, но и стратегическое мышление.

В условиях геополитической нестабильности и ужесточения требования со стороны регуляторов, таких как Центральный Банк Российской Федерации, критически важными становиться компетенции в области управления рисками, Комплаенс и стрессоустойчивость. Руководители должны уметь действовать в условиях неопределенности, предвидеть риски и обеспечивать безусловное соблюдение нормативов.

Проблема «кадрового голода» в банковской сфере усугубляется, старение кадров и подготовка нового поколения лидеров является одним из важнейших вопросов дальнейшего развития компаний. Субъективные оценки и система назначение «по знакомству» исчерпала себя. Компании переходят к более объективным и прозрачным моделям компетенций, которые являются ключевым инструментом для:

- идентификации сотрудников с высоким потенциалом;
- формирование кадрового резерва на основе единых и понятных критериев;
- обеспечение бесперебойной преемственности на ключевых позициях.

Так как банки тратят значительные средства на обучение, необходимо получать измеримую отдачу. Часто причина кроется в том, что обучение не привязано к четкому эталону – модель компетенций. Развитие становиться бессистемным. Модель же позволяет четко определять границы в компетенциях и направлять ресурсы на целевое обучение, дающее более измеримый результат.

Для определения модели компетенций необходимо определить основные критерии оценки, исходя из которых будет определяться талантливый сотрудник.

«По мнению классиков, компетентностного подхода, «компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях» [3. С. 3].

Компетенции и навыки представляют собой наиболее объективную и измеримую часть таланта – это конкретные умения, которые можно выделить, развивать и измерять.

Современный управленец должен обладать навыками, такие как:

1. Стратегическое мышление, позволяющее видеть картину целиком. Понимать, как поставленные задачи в подразделении связаны с общими целями в компании, рынком и трендами. Уметь прогнозировать влияние изменений одного процесса на другой. Точно определять приоритетные задачи.

2. Эффективная коммуникация управленца одно из важных качеств, которое позволяет ясно и четко доносить сложные задачи простым языком, понятным каждому члену команды, умение слушать и давать четкие ответы. Менять стиль управления в зависимости от аудитории: коллег, руководство, клиент.

3. Эмоциональных интеллект управленца необходим для умения выстраивать доверительные отношения в команде, решать конфликты.

4. Принятие решений на основе данных и фактов. Умение анализировать ситуацию, принимать решения в нужный момент, не всегда популярными методами и нести за них ответственность.

5. Развитие команды позволяет управленцу выявлять таланты, видеть потенциал в сотрудниках даже если он не раскрыт. Делегировать не только задачи, но и полномочия и ответственность, позволяя другим расти.

Талант, с точки зрения управления, проявляется через владения индивидуумом определенными навыками, умениями, знаниями, которые поддаются измерению. Выбор требуемых навыков зависит от потребности организации. Так один и тот же человек может быть признан талантом в одной организации и не замечен в другой. В банковской сфере для руководящего состава важны такие компетенции как стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, умение выстраивать коммуникации. Стратегическое мышление определяет верный курс, эффективная коммуникация и эмоциональных интеллект обеспечивают движение команды в выбранной направлении, качественное принятие решений позволяет преодолевать препятствия, а развитие сотрудников гарантирует долгосрочную устойчивость результатов.

«Без личностного фундамента такая база компетенций и навыков не имеет смысла. Личностные навыки являются фундаментом для выстраивания компетенций, они формируют мотивы и стиль руководства. К таким качествам можно отнести:

1. Активность и ответственность. Талантливый управленец не ждет указаний или изменений, он находит пути и возможности для улучшений;

2. Управленец понимает необходимость в постоянном обучении, развивается, не боится ошибок, принимая неудачи как опыт и возможность роста;

3. Умение вызвать доверие является залогом успешного управления, доказывать свои слова делом, соблюдая договоренности. Подчиненные должны верить, что на руководителя можно положиться;

4. Устойчивость к стрессу и гибкость в сложных ситуациях, сохранение ясности мышления и способность руководить в условиях неопределенности является залогом успешного выполнения задач» [1. С. 2].

Такой набор личностных качеств является двигателем профессиональных компетенций. Без этого фундамента, даже самые опытные управленце способны остаться без возможности вдохновить подчиненных на решение сложных задач, вызванных неопределенностью.

Для умения вести команду необходимо не только владеть ораторским мастерством, но и иметь достижения в работе. Достижение поставленных целей является ключевым фактором оценки компетенций управленца. Управленец должен регулярно выполнять поставленные планы, создавать высокоэффективные команды, в которым сам руководитель может дать совет, разобраться в ситуации и найти выход даже из кризисных ситуаций. Это позволяет усилить вовлеченность подчиненных, замотивировать сотрудников на развитие. Работа талантливого управленца должна оставлять за собой след в бизнес-процессах, внедрять новые идеи, технологии и методы работы, которые дают положительный эффект для команды.

Таким образом талантливый управленец проявляется не в разовых успехах, а в создании устойчивого механизма работы, при котором его подразделение достигает лучших показателей, в котором вовлеченный коллектив, способный брать ответственность за результат, выбирать креативные пути решения задач, умеющие анализировать и работать в стратегических направлениях компании.

Такой набор компетенций общим для определения талантливого сотрудника, однако необходимо понимать, что существует дополнительные компетенции и навыки, которые различаются в зависимости от сферы деятельности. Так, например, крупнейшие российские банка, в частности ПАО Сбербанк и ПАО ВТБ выделяют собственный набор компетенций.

«В Сбербанке была внедрена модель, разработанная компанией PricewaterhouseCoopers. Среди основных корпоративных компетенций сотрудников были выделены следующие:

– Клиентоориентированность – данная компетенция предполагает три уровня выражения – внешний и внутренний для сотрудников, а также дополнительный уровень для топ-менеджмента;

– Системное мышление – данная компетенция находит свое отражение в трех формах: аналитическое мышление, системное и стратегическое;

– Управленческая деятельность – самостоятельно решать и принимать решения даже если методы решения не являются популярными, ставить перед собой амбициозные цели, принимать результаты своей работы;

– Лидерство – уметь воодушевлять, иметь разные стили руководства, формировать сильную команду;

– Ориентация на результат – нацеливание на результат, поиск возможностей для достижения поставленных задач;

– Управление эффективностью – планировать работу на перспективу, оптимально распределять задачи, обеспечивать координацию работы, осуществлять системный контроль.

Модель компетенций сотрудников Сбербанка отличается излишней громоздкостью и используется только в процессе отбора и развития персонала.

ПАО ВТБ модель компетенций в свою очередь упрощает набор компетенций и проводит ежеквартальную оценку эффективности деятельности. Она разбивается на два уровня: «Сотрудник» и «Руководитель».

Если модель «Сотрудник» подразумевает собой набор компетенций, состоящий из ориентации на результат, профессионализма, эффективную коммуникацию, то модель «Руководитель» углубляется в бизнес-процессы и включает в себя: стратегическое видение бизнеса, управление командой и стремление к власти» [2. С. 3].

«Оценка по компетенциям выявляет, насколько развиты у сотрудника способности и навыки, необходимые для успешной деятельности. Выделяют следующие виды компетенций:

– профессиональные Знания и умения, необходимые для выполнения своих обязанностей. Например, водитель должен обладать навыками безаварийной езды и знать правила дорожного движения. Разработчик программного обеспечения должен знать конкретный язык программирования и уметь писать на нём;

– деловые (корпоративные) Они необходимы для любого профессионала. К ним относятся способность налаживать отношения в коллективе, клиентоориентированность, нацеленность на результат, коммуникативность и так далее;

– управленческие. Это умение руководить людьми и распределять ресурсы, налаживать взаимодействие с другими подразделениями и контрагентами, оптимизировать внутренние процессы. Такие качества важны для управленцев и кандидатов на повышение;

– личностные Способности человека, которые могут помогать ему в профессиональной сфере. Например, высокая самоорганизация, креативность, внимательность, аналитические способности, способности к быстрому обучению и освоению нового» [4].

Такая модель более проста в понимании, она используется как при отборе кандидатов, так и при годовой оценке сотрудника. Она позволяет сформировать индивидуальный план развития.

Таким образом, в условиях жесткой конкуренции, цифровой трансформации, регулятора давления и проблем «кадрового голода» именно модель компетенций обеспечивает стратегический, объективный и управляемый подход к работе с управленческими кадрами.

Эффективная модель компетенций позволяет выделить несколько ключевых функций:

Служит единым и объективным стандартом для идентификации сотрудников с высоким потенциалом, формирование кадрового резерва и обеспечение преемственности на ключевых позициях;

Целенаправленно развивать таланты, точечно определять потенциальных сотрудников и формировать индивидуальных план обучения, вклад от которого возможно измерить.

При сравнении компаний, работающих в одной сфере можно определить, что не существует универсальной модели, она должна быть адаптивна к стратегиям корпоративной культуры. При этом тенденция движется в сторону создания сбалансированных моделей, который с одной стороны достаточно детализированы для точной оценки, а с другой практичны и могут быть применимы в HR-процессах компании.

Таким образом, внедрение и постоянное совершенствование модели компетенций является для банков приоритетной задачей для формирование кадрового резерва и дальнейшего развития, стратегический вклад в человеческий капитал напрямую влияет на устойчивость, адаптивность и конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе. Дальнейшее развитие систем талант-менеджмента напрямую связано с цифровизацией самих моделей компетенций и их углубление в процессы принятия кадровых бизнес-решений.

Литература

1. Васильев Андрей Петрович Система профессиональных компетентностей руководителя // Научный вестник МГТУ ГА. №167. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-professionalnyh-kompetentnostey-rukovoditelya.

2. Долженко Руслан Алексеевич Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом Банке // Известия АлтГУ. №2 (78). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-kak-osnova-sistemy-upravleniya-personalom-v-kommercheskom-banke.

3. Опарина Наталья Николаевна Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №75. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-kompetentsiy-upravlencheskih-kadrov-sovremennyh-rossiyskih-organizatsiy.

4. Система оценки персонала в организации [Электронный ресурс] /. – Электрон. текстовые дан. – 2024. – Режим доступа: https://kdelu.vtb.ru/articles/sistema-oczenki-personala-v-organizaczii/, свободный

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

С.Л. Лесовая
Науч. рук.: Е.Д. Щетинина
г. Белгород, Россия
Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова

Аннотация. *Статья посвящена вопросам управления инновационными проектами в сфере образования, которые имеют свои особенности и параметры оценки их конкурентоспособности. Рассмотрены факторы, влияющие на рыночную привлекательность инновационных образовательных проектов, возможность применения к их анализу существующих маркетинговых и прочих инструментов, изложены принципы формирования ценностного предложения в этой сфере и оценки его конкурентоспособности.*

Ключевые слова*: инновационный образовательный проект, конкурентоспособность, ценностное предложение*

ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS

S.L. Lesovaya
Sc. supervisor: E.D. Shchetinina
Belgorod, Russia
Belgorod State Technological
University named after V.G. Shukhov

Abstract*. The article is devoted to the issues of management of innovative projects in the field of education, which have their own characteristics and parameters for assessing their competitiveness. The article considers the factors affecting the market attractiveness of innovative educational projects, the*